



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 03.04.2022

**Kabul Tarihi (Accepted Date) :** 16.07.2022

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1097752

**Kaynakça Gösterimi:** Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı:betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752

**Citation Information:** Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Toxic leadership behavior: descriptive content analysis. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752

## ÖRGÜTLERDE TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞI: BETİMSSEL İÇERİK ANALİZİ

Duygu AKBULUT<sup>1</sup> & Ercan YAVUZ<sup>2</sup>

### Öz

Liderlik davranışı bilimsel araştırmalarda önem arz eden ve üzerine yoğunlaşılacak kavramlardan biridir. Buna bağlı olarak da liderlik ile ilgili çok sayıda bilimsel çalışma yayımlanmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların geneli başarılı liderlikle ilişkili spesifik özellikleri, davranışları ve tarzları keşfetmeye odaklanırken, çok az çalışma işlevsiz, olarak adlandırılan toksik liderliğin doğasını ve sonuçlarını doğrudan anlamaya çalışmıştır. Bu nedenle çalışmanın amacı, toksik liderlik ile ilgili literatürde yer alan çalışmaları incelemektir. Çalışmanın araştırma yöntemi olarak betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla 2003-2020 yılları arasında araştırılan ve ulaşılabilen makale ve tez çalışmaları incelenmiştir. İlgili yıllar arasında toplamda 80 çalışmaya ulaşılmıştır. Literatürde yer alan ve elde edilen bu çalışmaların içerikleri incelenmiş ve analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin eğitim, tekstil, turizm ve sağlık örgütlerinde bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırma sonucunda, toksik liderliğin tükenmişlik düzeyi, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, psikolojik sermaye vb. kavramları etkilediği görülmüştür. Ayrıca toksik davranışların daha çok örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik, Toksik Liderlik, Liderlik.

### *Toxic Leadership Behavior: Descriptive Content Analysis*

### Abstract

Leadership behavior is one of the concepts that are important in scientific research and focused on it. Accordingly, numerous scientific studies on leadership have been published. While most leadership studies have focused on discovering the specific characteristics, behaviors, and styles associated with successful leadership, few studies have attempted to directly understand the nature and consequences of so-called dysfunctional, toxic leadership. Therefore, the aim of the study is to examine the studies in the literature on toxic leadership. Descriptive content analysis method was used as the research method of the study. For this purpose, the articles and thesis studies that were researched and accessible between 2003 and 2020 were examined. A total of 80 studies were reached between the relevant years. The contents of these studies in the literature and obtained were analyzed and interpreted. As a result of the research, it is seen that toxic leadership is found in education, textile, tourism and health organizations. In addition, as a result of the research, the level of burnout of toxic leadership, organizational cynicism, organizational silence, organizational trust, psychological capital and so on. It was seen that it affects concepts. It was also concluded that toxic behaviors are more effective on organizational commitment.

**Keywords:** Toxic, Toxic Leader, Leadership.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Rekreasyon Yönetimi, E-posta: [duyguakbulut909@gmail.com](mailto:duyguakbulut909@gmail.com), ORCID: 0000-0002-6778-8002

<sup>2</sup> Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Rekreasyon Yönetimi, E-posta: [ercan.yavuz@hbv.edu.tr](mailto:ercan.yavuz@hbv.edu.tr), ORCID: 0000-0003-3696-4832

## Giriş

Bir örgütün başarı sağlamasında liderin payı büyüktür. Başarılı olan bir lider hem çalışanlarının kendilerini bireysel olarak geliştirmelerine imkân sunar, hem de örgütün gelişmesine katkı sağlar. Liderlik konusunda geçmişten günümüze kadar birçok teori ve yaklaşım bulunmaktadır. Tek ve doğru bir liderlik davranışının olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Tokmak, 2018, s. 959). Liderlik davranışı yıllar içinde birçok akademisyen ve yazar tarafından analiz edilmiş ve tanımlanmıştır. Bazıları liderliği bir sanat olarak görmüş, bazıları ise bunun bir bilim olduğunu düşünmüş ve liderliğin öğretilebileceğini söylemişlerdir. Kellerman (2004, s.1), Amerikan endüstrisindeki eğilimlerin yakın zamanda liderliği bir bilim olarak gördüğüne ve okuyucuya, yöneticiye nasıl lider olunacağı ile ilgili yol gösteren çok fazla kaynak olduğuna dikkat çekmektedir.

Toksik lider; güçlerini emri altında çalışanların üzerinde kullanarak kendini büyütme, astları küçümseme, keyfi şekillerde davranma, koşulsuz cezalar verme, cesaret kırıcı inisiyatif ve düşüncesizlik gösterme davranışlarını bünyesinde barındırır (Kant, Skogstad, Torsheim, Einarsen, 2013, s. 106). Zehirli liderlik, ya da toksik liderlik, işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, yalnızca kendi örgütüne ve çalışanlarına değil, aynı zamanda yakın çevresi dışında bulunan diğer bireylere de makul ölçüde ciddi ve kalıcı zarar veren liderleri ifade etmektedir (Armitage, 2015, s. 378). Zehirli lider, zehirli yönetici, zehirli kültür ve zehirli organizasyon terimlerinin iş, liderlik ve yönetim literatüründe çokça yer aldığı görülmektedir (Reed, 2004, s. 67). Moral bozucu, sonunda örgütü etkisiz hale getiren, çalışanlarına zarar veren çoklu eylemler ve tavırlar, zehirli liderlerin özellikleri arasındadır (Rivera Perez, 2012, s. 4).

Literatürde ilk kez zehirli lider kavramını Whicker kullanmış ve toksik liderleri uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle kötü niyetli, olarak tanımlamıştır. Toksik liderlik, son zamanlarda farklı birçok örgüt için odak nokta haline gelmiştir. Toksik liderlik, çalışanların verimliliğinin azalmasına ve örgütler için maliyetin ve faydanın olumsuz olarak etkilenmesine yol açmaktadır. Bilim dünyasında görülen ilgiye rağmen, toksik liderlik konulu sistematik, bilimsel alan çalışmalarının yetersiz kaldığı gözlenmiştir (Yavaş, 2016, s. 267).

## Toksik Lider

Lider risk alan, özel yetenek ve nitelikleri olduğu düşünülen, oluşan hataların ve yanlışların sorumluluğunu alan, kriz anında toplumları bunalımdan kurtarabilen kişilerdir (Toktaş, 2019, s. 3). Liderler gerginliklerin ortadan kaldırılmasında, yanlış anlaşılma durumunda orta yolun bulunmasında, yıkıcı ve zararlı davranışların önlenmesinde yardımcı olur. Liderler ortaya çıkan sorunlara tepki gösterir, kriz durumlarını çözer, kendisini takip eden takipçilerini ödüllendirir ve cezalandırır, takipçilere teşvik ve destek sağlar. Liderler; örgütsel yenilik konusunda endişeye sahip olan, yaratıcılık, yenilik ve zorlu çevreye uygun örgütsel kültürleri teşvik ederler (Gedik, 2020, s. 21).

Olumsuz birçok liderlik özelliğinin bir araya toplanıp değerlendirilmesi “toksik liderlik” olarak değerlendirilmektedir. Latince “toksikus” olarak adlandırılan sözcük, bir toksin ya da zehir barındıran, canlı organizmada hasara neden olan zararlı madde olarak ifade edilebilir ve ortaya çıkan toksik olma durumu “toksisite” kelimesinin karşılığı olarak değerlendirilebilir. Kavramı ilk kez kullanan Whicker (1996), toksik liderliği uyumsuz, kötü niyetli ve huzursuz lider olarak ele almıştır (Demirtaş, Küçük, 2019, s. 3). Toksik liderler, temelde ihmalkâr, zararlı ve taciz edici olabilirler. Astları azarlayan, küçümseyen ve zorbalık eden, iş tanımlarının ötesindeki görevlerden astlarını sorumlu tutan liderlerdir. Toksik liderler narsist yapıdadırlar. Toksik liderler genellikle kendi çıkarlarını gözeten, başkalarına karşı empatiden yoksun ve kendi değerleri hakkında şişirilmiş fikirlere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Schmidt, 2008, s. 3-4).

Flynn, toksik liderliği "Zorbalık yapan, tehdit eden, bağırarak yönetici şeklinde tanımlamıştır. Çelebi, Güner ve Yıldız (2015, s. 251) ise toksik liderliği; düzenli olacak şekilde örgütün amaçlarını, hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini, iş doyumunu önleyici ve sabotaj edici süreçlerle, örgütün varlığına zarar verme olarak açıklamışlardır. Toksik liderlik coşkunun, yaratıcılığın, özerkliğin ve yenilikçi söylemlerin zehirlenmesi yoluyla bireylere ve örgütlere zarar verir (Çetinkaya, 2017, s. 25). Toksik liderliğin örgütteki çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanlar üzerinde sinirlilik, odaklanma problemi gibi sorunlara sebep olduğu, çalışanlarda stres, kaygı ve depresyon yaşattığı, tüm bunların sonucunda da bireylerde çatışmaya yatkınlık ve saldırgan davranışlar geliştirme gibi olumsuz davranışlara yol açtığı görülmüştür (Bozkurt, Çoban, Çolakoglu, 2020, s. 707).

Gürültücü, kararlı ve talepkâr olan her lider, aynı zamanda toksik bir lider olarak değerlendirilemez. Bunun yanında yumuşak bir sese, samimi yaklaşımlara sahip olan liderler de toksik lider olabilirler. Bu bağlamda bir liderin toksik lider olarak kabul edilmesi için şu özelliklere sahip olması beklenmektedir (Reed, 2004, s. 67);

1. Astların refahı konusunda bariz bir endişe eksikliği,
2. Örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik,
3. Liderin öncelikle kişisel çıkar tarafından motive edildiğine dair astların mahkumiyeti.

Kellerman kötü lideri tanımlarken iki nokta üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar etkisizlik ve etik değerlere sahip olmama durumudur. Etkisiz lider, takipçilerin istediği değişiklikleri ortaya koyamayan kişidir. Etik değerlere sahip olmayan lider ise doğruyu yanlış ayırt edemeyen kişidir. Ayrıca Kellerman toksik liderlerin davranışlarını şu şekilde sınıflandırmıştır (Kellerman, 2004, s. 3-4);

Etkisiz;

- Yetersiz-liderler ve onu takip edenler, olumlu bir değişim yaratamazlar.
- Katı-liderler ve onu takip edenler, yeniliğe açık değildirler, bilgiyi ve değişimleri görmezden gelirler.
- Kararsız-liderler, kontrolden çıkmıştır ve takipçileri onları durduramaz.

Etik değerlere sahip olmayan;

- Duygusuz (Katı)-liderler, çoğu takipçinin ihtiyaçları göz ardı edilir.
- Yozlaşmış-lider yalancı, dolandırıcı veya hırsızdır. Takipçilerinin çıkarları konusunda bencildirler.
- Kötü-lider, takipçilerine ya da diğerlerine fiziksel ve mental olarak zarar verir.

Bireyler ya da örgütler, toksik liderin davranışlarını zamanında fark edip önlem olarak ve örgütsel savunma mekanizmaları kurarak toksisitenin sinsi yayılmasını durdurabilirler. Ancak takipçilerin çoğu toksik liderlerden şikâyetçi olsalar da, neredeyse her zaman onların çizdiği rotayı takip etmektedirler. Takipçiler neden kar amacı gütmeyen şirketlerde, hükümette, hatta eğitim ve dini kurumlarda toksik liderleri tercih ediyorlar ve hatta bazen yaratıyorlar? Neden zehirli liderin, tüm alanlarında etkili olmasına izin veriyorlar? Takipçilerin iç ihtiyaçları ve insani durumları, takipçiler ile kendi çevreleri arasındaki etkileşimler ve takipçilerin toksik liderlerle olan ilişkileri bu sorularda ortaya konan durumların kaynağı olabilir (Lipman-Blumen, 2005, s. 1).

### **Toksik Liderin Özellikleri**

Toksik liderlerin özellikleri, belirli duruma bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak, toksik liderin en fazla fark edilen özellikleri şunlardır (Çetinkaya, 2017, s. 28-29; Eğinli ve Bitirim,

2008, s. 131; Holloway ve Kusy, 2010, s. 336; Lipman-Blumen, 2005, s. 6; Rivera Perez, 2012, s. 5-8):

- Özgür, dürüst bir açık düşünceye ve fikir akışına izin vermez.
- Güveni yok eder.
- Uzun vadeli sonuçları düşünmeden astları eleştirir.
- Astların güvenini zayıflatır ve potansiyel liderleri ortadan kaldırır.
- İşyeri genelinde verimliliği ve etkinliği olumsuz şekilde engeller.
- Etik ve ahlaki değerlerden yoksundur.
- Liderleri alaycı, yozlaşmış veya güvenilmez olarak ortaya çıkararak dürüstlük eksikliği vardır.
- Liderlerin kendi güçlerini, şanlarını ve servetlerini, takipçilerinin refahının üzerine koymaya sevk eden doyumsuz hırsı vardır.
- Hatalarını kabul etmez ve başkalarını suçlar.
- Eylemlerinin sonucunu umursamaz.
- Hem ilgili sorunların doğasını anlamakta hem de liderlik gerektiren durumlarda yetkin ve etkili bir şekilde hareket etmekte başarısızdır.
- Toksik liderin davranışları bir çalışandan öte, bütün örgütü etkileyen bir davranışa hâkimdir.
- Toksik lider narsist bir özelliğe sahiptir.
- Örgütte sürekli negatif bir hava oluşturur.
- Pasif agresif davranışlar ve alaycı açıklamalar sergiler, takım çalışmasına karşı çıkar.
- Geri bildirim kabul etmez.
- Problemler meydana geldiğine bunun için suçlu birini ya da suçlayacak birilerini arar.
- Gerçek durum ve sebepleri algılamaz.
- Kendi konuşur ve soru sormaz.

### **Toksik Lider Neden Desteklenir?**

İnsanların neden toksik bir lideri bilerek ve isteyerek destekledikleri şu şekilde açıklanabilir. Liderin izleyicileri savunmasızdırlar, derin bir güvenlik ve kesinliğe ihtiyaç duyarlar, özgüvenleri çok düşüktür ya da toksik liderlik davranışları ile karşı karşıya gelmeye hazır değillerdir. Bazen de toksik liderlerin değerlerini, fikirlerini, paylaşıyor gibi görünebilirler. Bunun nedeni ise; terfi alabilmek veya kişisel çıkarlarına ulaşabilmek için onun yanında olurlar (Doriane, Manon, 2013, s. 37). Diğer görüş ise, çoğu izleyici, normal şartlar altında liderlerinin toksik davranışlarına katlanamazlar. Ancak bilimsel araştırmalar çoğu zaman bunun tersi bulgulara ulaşmıştır. Bu durum iki nedene bağlanmıştır. Birincisi, toksik liderin yüksek performanslı olabileceğidir. Lipman-Blumen'in (2005) işaret ettiği gibi, başarı odaklı bir toplumda, ne kadar çok şeyin başarıldığına, nasıl başarıldığından daha çok değer verilmektedir. Ayrıca toksik liderler, hesaplaşmak istemeleriyle ünlüdür. Ancak, toksik liderlerin hepsi zorba değildir. Pek çok biçim alırlar ve genellikle hemen tanınmazlar (Green, 2014, s. 21).

Toksik lider, kendisini lider olarak kabul ettirmek için takipçilerinin karşılanmamış temel ihtiyaçların kullanabilmektedir. Güvenlik, aidiyet ihtiyaçları ve düşük özgüvenleri sebebiyle örgütte savunmasız olan bireyler, toksik liderle karşı karşıya gelmek yerine toksik bir lidere uymayı tercih etmektedirler. Bireyler örgütlerde toksik lider davranışları ile karşılaştıklarında, onu takip etmekten başka bir şey yapamayacaklarını düşünebilmektedirler. Bu durum, insanların neden toksik liderleri takip ettiklerini açıklayabilmektedir (Doriane, Manon, 2013, s.37).

### **Toksik Liderliği Ortaya Çıkaran Sebepler**

Toksik liderlik davranışı, kabul etmek istesek de istemesek de, neredeyse her organizasyonda bulunabilir. Toksik liderlik çağdaş organizasyonlarda var olan, etkisiz ve daha az üretken bir çalışma ortamı ile sonuçlanan bir fenomen haline gelmektedir (Ortega, 2017, s. 10). Toksik liderlerin, astları tarafından devamlı onaylanması, var olan olumsuz tutumların ve davranışların devam etmesine neden olabilir. Bu da örgüt içi toksisiteyi dolaylı yoldan arttırabilmektedir. Bunun yanında kaynağa ve güce sahip kişilerin isteklerini gerçekleştirmek için liderliğin yanlış bir şekilde kullanması, toksit liderin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Güzelyurt, 2020, s. 14-15). Toksik liderler, aşırı kontrol etmekten belirli bir düzeyde egolarını tatmin ederler. Ayrıca, toksik liderlerin çözülmemiş psikolojik sorunları (bilinmeyenden korkma, başarısızlık korkusu, yetersizlik duyguları, güvensizlik, aşırı güven) olabilmektedir (Wilson-Starks, 2003, s. 3).

Toksik liderlik, sadece kurumları değil insanları da olumsuz etkilemektedir. Ayrıca toplumun ve ülkenin performansına da etki etmektedir. Bu bakımdan toksik liderliğin ortaya çıkış nedenlerini, örgütlerin doğasını, dinamiklerini ve evrimini anlamaya önem verilmelidir (Zengin, 2019, s. 2763). Örgütlerde bu tip liderlerin ortaya çıkmaması için, örgüt içinde denge-denetleme sisteminin tesis edilmesi, örgüte kurumsal nitelik kazandırılması, örgütteki bireylerin kendi haklarını savunabilecekleri bir yapının kurulması gerekmektedir. Ancak daha da önemlisi, lideri, toksik lider olmaya zorlayan sebeplerin bulunup, önlenmesi gerekmektedir. Bu sadece lider için değil, örgüt çalışanlarının da sağlıklı bir psikolojiye sahip olması için gerekli bir adımdır (Uygur, Gümüştekin, 2019, s. 2560).

Sağlıklı bir örgütte, toksik bir lider olsa bile varlığını uzun süre sürdüremez. Bu toksiteyi bir arada tutan şey örgüt kültürüdür. Toksitenin bir örgütün yeni kültürü haline gelmemesi için toksik davranışı tanımlamak, kontrol etmek ve ortadan kaldırmak amacıyla belirli yöntemler tasarlanmalı ve uygulanmalıdır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007, s. 25). Bu hususta Marcia Lynn Whicker'ın önerileri ise şunlardır (Tavanti, 2011, s. 132);

- Toksik liderlin örgüt sağlığı için ciddi bir tehdit olduğunu bilin.
- Toksik liderler ile tehdit eder gibi konuşmayın, ama onların farkında olduğunuzu da belli edin.
- Bu konu hakkındaki endişelerinizi örgüt kanalları bildirin.
- Örgütteki her şeyi yazılı hale getirin ki, ihtiyacınız olduğunda kullanın.
- Sizi zayıflatmaya çalışsa bile üretkenliği koruyun.
- Gizli oluşan her türlü toplantı ve anlaşmalara katılmayın.
- Toksik liderler en temelinde sorunlu kişilerdir ve kendi kendilerini yok edeceklerini unutmayın.

### **Yöntem**

Bu çalışmanın amacı, toksik liderlik ile ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmaları incelemek ve elde edilen sonuçları açıklamaktır. Çalışmada veriler ilgili literatürün taranması ve elde edilen dokümanların betimsel içerik analiziyle incelemesi sonucunda elde edilmiştir. Betimsel içerik analizi; belirli bir konu üzerinde yapılan çalışmaların ele alınıp eğilimlerinin ve araştırma sonuçlarının tanımlayıcı bir boyutta değerlendirilmesini içeren sistematik çalışma olduğundan bu çalışmada kullanılmıştır (Albayrak ve Çiltaş, 2017, s. 260). Bu yöntem, belirli bir konuda ya da alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesine imkân sağlamaktadır. Böylelikle alandaki genel eğilimler ortaya çıkmaktadır. Betimsel içerik analizi kullanılarak elde edilen sonuçların, amaçlanan konulara yönelik olarak daha sonra yapılması öngörülen çalışmalara yardımcı olması beklenmektedir (Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021, s. 189). Bu amaçla 2003-2020 yılları arasında yazılan Türkçe ve yabancı dillerde ulaşılabilen makale

ve tezler incelenmiştir. Araştırmada veri olarak ulaşılabilen toplam 80 makale ve tez çalışması betimsel içerik analizi ile incelenmiş ve yorumlanmıştır.

### Bulgular

Toksik liderlik ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiği zaman, Eriş ve Arun'un (2020) kamu alanında; Arlı'nın (2019) eğitim alanında; Elber Börü ve arkadaşlarının (2020) otomotiv sektöründe; Demirel'in (2015) ve Bahadır'ın (2018) eğitim alanında; Uzunbacak, Yıldız ve Uzun'un (2019), Yalçınsoy ve Işık'ın (2018) tekstil sektöründe; Çetinkaya ve Ordu'nun (2017), Kasalak ve arkadaşlarının (2019) turizm alanlarında çalışmalar yaptığı tespit edilmiştir. Bu durum Tablo 1'de de görülmektedir.

Çalışma Yapılan Alan	Çalışma Sayısı
Eğitim kurum ve kuruluşları	17
Sağlık kurum ve kuruluşları	8
Turizm sektörü	3
Spor merkezi	1
Gemi mürettebatı	1
Bilgi teknoloji	2
Tekstil firmaları	3
Bankalar	3
Farklı kurum ve kuruluşlar (Askeriye, sivil halk, unlu mamulü, kamu kurum ve kuruluşları, otomotiv sektörü, ölçek, kavramsal çalışmalar vb.)	42
<b>Toplam</b>	<b>80</b>

Tablo 1'den de görüldüğü gibi toksik liderlik ile ilgili olarak birçok alanda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında toksik liderlik ile ilgili en fazla çalışma yapılan alanın eğitim kurum ve kuruluşları olduğu görülmektedir. Bunun ardından ise sağlık kurum ve kuruluşlarının geldiği göze çarpmaktadır. Söz konusu alanlarda toksik liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmaların türleri ise Tablo 2'de verilmiştir.

Ulaşılan Kaynak Türü	Sayısı
Makale	58
Tez	22
<b>Toplam</b>	<b>80</b>

Tablo 2'den de anlaşıldığı gibi yapılan literatür araştırmasının sonucunda araştırmada kaynak olarak en fazla makale türünün kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu konu hakkında yapılan çalışmalar azımsanmayacak kadar fazladır ve bu da toksik liderlik ya da toksik davranış kavramının önemini gözler önüne sermektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016), Taş, Akdemir ve Çiçek (2019), Uysal (2018), Maden (2019), Yağcı (2020), Küçük (2020), Singh ve ark (2017), Kaptanoğlu (2020), Lipman-Blumen (2005), Schmidt (2008), Wilson-Starks (2003), toksik liderlik ile ilgili çalışmalar yapan yazarlar arasında yer almaktadır. Bu yazarların ortaya koyduğu eserlerin yıllara göre dağılımı ise Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Kaynakların yazım yılları

Yazılan Yıllar	Yazılan Eser Sayısı
2003	2
2004	3
2005	2
2007	2
2008	2
2010	2
2011	2
2012	3
2013	3
2014	1
2015	5
2016	5
2017	7
2018	9
2019	19
2020	12
Bilinmeyen	1
<b>Toplam</b>	<b>80</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi toksik liderlik kavramı ile ilgili olarak 2000'li yılların başında az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Buna karşın son birkaç yıldır toksik liderlikle ilgili olarak daha fazla araştırma yapıldığı da dikkat çekmektedir. Toksik liderlikle ilgili olarak gerçekleştirilen yayınlarda kullanılan eser diline ilişkin bilgiler ise Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Kullanılan eser dili

Eserlerin Dili	Sayısı
Türkçe	47
Yabancı	33
<b>Toplam</b>	<b>80</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmada Türkçe kaynaklar çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu araştırmaların ilişkilendirildiği diğer alanlar ise Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Toksik liderlik davranışının ilişkilendirildiği diğer alanlar

Etkilediği Alanlar	Sayısı
Örgütsel güven (yönetici ve örgüte)	2
Örgütsel bağlılık	12
Örgütsel sessizlik	4
İşten ayrılma	5
Örgütsel sağlık	1
Psikolojik sermaye	4
Kurumsal başarı	1
Tükenmişlik düzeyi	5
Psikolojik kırgınlık	1
Örgütsel sinizm	5
İş tatmini	3
Bireysel performans	3
Psikolojik iyi oluş	1
İş gören motivasyonu	1
İş stresi	1
Örgüt kültürü	1
Örgütsel vatandaşlık davranışı	1
Diğer	29
<b>Toplam</b>	<b>80</b>

Tablo 5'te de görüldüğü gibi toksik liderliğin, diğer kavramlara oranla örgütsel bağlılık ile daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütsel bağlılıktan sonra, işten ayrılma, sessizlik, tükenmişlik ve örgütsel sinizm gibi konuların toksik liderlikle ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. Buna göre toksik liderliğin örgütler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılık, işten ayrılma, sessizlik, tükenmişlik ve örgütsel sinizm konularında çalışanların birtakım olumsuzluklarla karşılaşabileceği düşünülmektedir.

Dinç (2019), Eriş (2019), Demir (2019), Güzelyurt (2020) yaptıkları çalışmalarda toksik liderliğin örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilediğini, bağlılığı düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Toksik liderliğin zellikle duygusal bağlılık üzerinde daha fazla etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bozkurt ve ark. (2018), Demir (2020), Kahveci ve ark. (2019), Mehta, Maheshwari (2013), Çankaya, Çiftçi (2020), Ballı, Çakıcı (2016), İlhan (2019) yaptıkları çalışmalarda toksik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda toksik liderliğin, örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur. İskit (2019) yaptığı çalışmada, toksik liderliğin içsel motivasyona ve iş tatminine negatif ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini tespit etmiştir. Kılıç (2019) yaptığı çalışmada, toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim tarzının örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığı ve psikolojik iyi oluşu olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir.

Demirtaş ve Küçük (2019) toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisini; Kaptanoğlu (2020) toksik liderliğin işten ayrılmaya etkisini; Çetinkaya ve Ordu (2017) toksik liderliğin, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine etkisini; İzgüden ve ark. (2016) toksik liderliğin sağlık kurumlarındaki etkisini; Bakan ve Yılmaz (2019) toksik liderliğin tükenmişliğe etkisini; Unur ve Pekerşen (2017) iş stresine olan etkisini incelemiştir. Çeken (2020) toksik liderliğin psikolojik sermaye ile iş bağlantısı arasındaki ilişkisini incelemiştir. Ancak Çeken yapmış olduğu çalışmada, toksik liderliğin değişkenler üzerinde etkili olmadığını bulmuştur. Demirdağ (2018) yaptığı çalışmada akademisyenlerin toksite algısının bulunduğunu ve meslektaşları tarafından kışkılandırıldıklarını ortaya koymuştur. Ögeve ve Demir (2019) çalışmasında sağlık çalışanlarının yaş ve gelir durumuna göre toksik liderlik algılarında anlamlı fark bulmuştur. Sezici (2016) yaptığı çalışma sonucunda toksik liderlikle iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kırbacı (2013) çalışmasında; örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri olduğunu, toksisitenin örgüt içerisinde düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığını, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını gizlediğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, toksik liderlik davranışlarının getirdiği olumsuz sonuçlar görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlara liderler üzerinden örnek vermek gerekirse; Hitler ve Stalin toksik liderliğin yıkıcı özelliklerini en iyi şekilde yansıtmışlardır. Toksik lider, kısa süre için iyi bir durum tahsis eder ve bunu sonrasında gelecek olan büyük bir yıkım izler. Hitler bu süreci yaşamış ve milyonların ölümüne neden olmuştur. Kendi emirlerinin kabul edilmesini isteyen, aşırı özsever, başka fikirleri dikkate almayan, otoriter yönetimi benimsemesi gibi özellikleri taşımaktadır. Stalin'de insanları kontrol altında tutmayı seven, kendi fikirlerinin olması için her şeyi yapan, özsever yapıya sahiptir. İnsanların korku, acı ve işkence ile itaat etmelerini sağlamıştır (Uncu, 2018, s. 178). Bunun yanında siyasi alanda varlığını gösteren ve toksik bir lider olan İdi Amin de toksik liderlere örnek gösterilebilir. Amin yönetimine, ordudaki cinayetlerle başlamıştır. Ordu içinde infazlar gerçekleştirmiş ve Asyalıları sınır dışı etmiştir. Zalim, dengesiz ve kurnaz bir "profesyonel" yalancı olarak kabul görmüştür. Ölene kadar yaklaşık 400 bin insanın katledilmesi için emir vermiştir (Amor, 2003). Toksik lider olarak günümüzde örnek verilecek ilk isim ise eski ABD eski başkanı Trump olacaktır. Trump başkan olduktan sonra; güç ve mevki suiistimalleri, astları pahasına kendini terfi ettirme, narsisizm, manipülasyon, sindirme, zorlayıcı şekilde liderlik etmek, eleştirel takipçi, siyah beyaz



vizyonu, olumsuz (nefret dolu) dünya görüşü vb. özellikler sergilemiştir (Struye de Swielande, 2017, s. 1-3).

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Araştırmanın sonucunda, toksik liderlik kavramının farklı alanlarda incelendiği görülmektedir. Toksik liderler sadece iş dünyasında ya da siyasi ortamlarda değil, eğitim alınan, tatile gidilen, sağlık hizmeti veren kurumlarda da hüküm sürmektedirler. Toksik davranışların artması ile birlikte, kavrama verilen değer ise gün geçtikçe artmakta ve kavram ile ilgili yapılan araştırmalar da artış göstermektedir.

Toksik liderlik davranışları, çalışma ortamında sadece örgütsel olarak değil, bireysel olarak da olumsuz etkilere sahiptir. Toksik davranışlar toplumsal olarak bir ülkeyi, lider olarak bir örgütü, çalışma ortamı olarak bir bireyi etkilemektedir. Bireyde sinir, stres, anksiyete, moral ve motivasyon düşmesine neden olmaktadır. Toplumsal olarak toksik liderler nedeniyle ülkeler kendilerini bir savaşın içinde bulabilirler. Toksik liderin, örgüt içindeki etkileri ise incelemeler sonucunda ortaya konulmuştur. Toksik liderliğin etki ettiği alanlara bakıldığında ise en fazla örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir. Toksik liderliğin bireyin iş performansına, verimliliğe, örgüt iklimine, psikolojik kırgınlık, kurumsal başarı, tükenmişlik, işten ayrılma, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt için önemli olan kavramlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler başarının önündeki en büyük etkenlerdir. Toksik lider ya da toksik davranışın bulunduğu ortamlarda, kariyer olarak başarılı ve entellektüel sermaye olarak kabul edilebilecek bireyleri kaybetmek, örgüt verimliliğini ve geleceğini etkileyen etkilerden biri olabilir.

Toksik liderin ortaya çıkmasında ya da oluşmasındaki etkenlerden birisi de onay ve kabul görmeleridir. Bir kurum, kuruluştan itibaren bir toksitite içinde doğmaz. Bu toksitenin oluşması ve büyümesi için uygun ortamı bulması gerekir. Böyle bir ortamda çalışmak zorunda kalan bireylerin bağımlılıkları zamanla yok olmaktadır. Bireylerin toksik liderleri fark etmesiyle birlikte harekete geçmeleri gerekmektedir. Toksik liderler, örgütün iklimini, hatta örgüt kültürünü bile etkilemektedir. Bu da örgütte bulunan bütün çalışanların etkilenmesi anlamına gelebilmektedir. Toksik liderlik davranışı önlenmesi gereken, önemli bir liderlik ya da bir davranış şeklidir. Örgütlerde sadece üst kademelerde değil, örgütün her basamağında görülebilecek bir davranıştır.

Araştırmada toksik liderliğin son yıllarda daha fazla incelendiği görülmektedir. Bu konunun ulusal ve uluslararası temelde yoğun bir şekilde incelenmesi, toksik liderlerin örgütlerdeki varlığının bir göstergesidir. Bu açıdan toksik liderlikle baş etme noktasında teoride ve uygulamada birtakım çalışmaların hayata geçirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında yapılan incelemede toksik liderliğin daha çok eğitim alanında incelendiği görülmektedir. Bu durum toksik lider özelliği gösteren okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında görev yaptığının bir belirtisidir. Eğitim kurumlarında toksik liderliğin engellenmesi için merkezi denetim faaliyetlerinin belirli aralıklarla gerçekleştirilmesinin ve okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi amacıyla bazı eğitimlerin düzenlenmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu eser sadece Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dergisine yayımlanmak üzere gönderilmiştir. Hacı Bayram Üniversitesi Etik Kurulu 10.08.2021 tarihli ve 07 sayılı toplantısında araştırma için etik kurul iznine gerek olmadığına karar vermiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu çalışma, yazarların eşit katkısıyla hazırlanmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların kendi aralarında, kişi ve kuruluşlarla herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Albayrak, E., Çiltaş, A. (2017). Türkiye’de matematik eğitimi alanında yayınlanan matematiksel model ve modelleme araştırmalarının betimsel içerik analizi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 258-283.
- Amor, M. (2003). Violent ethnocentrism: revisiting the economic interpretation of the expulsion of Ugandan Asians. *An International Journal of Theory and Research*, 3(1), 53-66.
- Appelbaum, H. S., Roy-Girard, G. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Armitage, A. (2015). The dark side: the poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3)376-390.
- Arlı, Ö.(2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Doktora Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bakan, İ. Ve Yılmaz, Y. S. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çeken, S. (2020). *The relationship between psychological capital and work engagement: the role of toxic leadership perception* (Master thesis). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, N., Güler, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31-35.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirdağ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1319-1334.

- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Dinç, M. A. (2019). *Zehirli liderliğin bazı öncülleri ve ardılları* (Yüksek lisans tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doriane, B. ve Manon, D. (2013). *Toxic leadership an understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders* (Master thesis). Linnaeus University, School Of Business and Economics, Växjö.
- Eğinli, A. ve Bitirim S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Elber Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: bir kamu bankası örneği* (Yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you. *Workforce*, 78(8), 44-46.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Holloway, E. L. ve Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line and what to do about it. *Medical Practice Management*, 335-340.
- Ivey Business Journal (2020). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. Erişim: <https://iveybusinessjournal.com/>, 28.11.2020.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.

- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T. ve Einarsen, S. (2013). Beware the angry leader: trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *The Leadership Quarterly*, 24, 106–124.
- Kaptanoğlu, R. Ö. (2020). İşten ayrılma niyeti ve toksik liderliğin etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 161-173.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kasalak, M. A., Yurcu, G., Akıncı, Z. ve Kasalak, G. (2019). Toksik davranışların turizm işletmelerinde incelenmesi: antalya alan araştırması. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 239-249.
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters. *Boston, Harvard Business Publishing*, 1-14.
- Kılıç, M. (2019). *X ve y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları* (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3):1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. 1-12.
- Maden, F. M. (2019). *Toxic workplaces, toxic leaders and effect on organizational commitment and employee performance* (Master's Thesis). Bahçeşehir University, Social Sciences Institute, İstanbul.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Ortega, A. (2017). *Academic libraries and toxic leadership*. England: Chandos Publishing.
- Örgev, C. ve Demir, H. (2019). Toxic leadership in public university hospital. *Journal of International Health Sciences and Management*, 5(8), 48-63.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rivera Perez, H. L. (2012). The organizational culture and toxic leadership. 1-13.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master of Science). Faculty of the Graduate School, Maryland University, College Park.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Singh, N., Dev, S. ve Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114-121.
- Struye de Swielande, T. (2017). Trump, the toxic leader. *Commentary Paper*, 51, 1-3.
- Taş, M. A., Akdemir, H. ve Çiçek, H. (2019). Toksik duygu deneyimleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik kırılma düzenleyici etkisi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 98-113.

- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
- Toktaş, S. (2019). *Liderlik ve liderlik tarzlar* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Uygur, A. ve Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uygur, A., Öğretmenoğlu, M. (2018). The dark side and the bright side of narcissistic leadership: a critical review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 349-360.
- Uysal, O. K. (2018). *Ortaokullarda örgütsel toksisitenin kaynaklarının, etkilerinin ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 188- 201.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 267 – 276.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership. *Ceo Transleadership, Inc.*, 1-4.

### **Extended Abstract**

The concept of leadership is as old as the history of humanity and has been developing continuously until today. People are always looking for a leader and are following him. When we look at the concept of leadership and the studies related to leadership, it is one of the concepts that are important and focused on scientific research, and accordingly, many scientific studies on leadership have been published. Leaders are people who guide the individuals, help them, guide them on their way to success, are strong in critical times and crisis moments, and find ways to get rid of these crisis moments. When the literature on leadership is examined, they mostly focus on charismatic leaders, transformational leaders, transactional leaders, servant leaders, authoritarian leaders, etc., rather good and successful leaders who have a positive effect on people.

Studies show that leadership is no longer just a positive behavior, but that a leader can set a bad example when appropriate. In other words, leaders may not always be the ones who guide, help their teammates, make joint decisions and create a safe work environment. They can be people who do the opposite, disrupt the organizational culture and climate, and reduce the motivation and performance of the individual. Toxic leadership behavior is also among these leaderships. When we look at the literature, toxic leadership is called destructive, harmful and poisonous leadership. Toxic leaders affect individuals and institutions negatively by spreading toxicity in the institutions they are in.

Toxic leaders are narcissistic individuals who attribute their mistakes to others, harm others, apply mobbing, apply their own truth even if it is wrong, and take care of their own interests. Toxic leaders do not involve others in decisions, but rather blame others when their own decisions make a mistake, rather than take responsibility for it. While most leadership studies have focused on discovering the specific characteristics, behaviors, and styles associated with successful leadership, few studies have attempted to directly understand the nature and consequences of so-called dysfunctional, toxic leadership.

Therefore, the aim of the study is to examine the studies in the literature on toxic leadership. These aims were studied between 2003 and 2020, and when the literature was examined, the contents of a total of 80 dissertations and articles that could be accessed were examined and interpreted. Descriptive content analysis method was used as the research method of the study. The contents of these studies in the literature were analyzed and interpreted. When the content analyzes are interpreted, it is seen that the concept of toxic leadership has emerged in different institutions and organizations. Toxic behaviors and leaders are seen in fields such as education, textile, tourism, automotive, banking and health. 58 articles and 22 dissertations were used to be analyzed in the research. 47 of these sources were written in Turkish and 37 of them were written in foreign languages. There are very few studies on the concept of toxic leadership in the 2000s. With the increase of toxic behaviors and leaders in business life, the number of researches on this subject is also increasing.

When the obtained resources were examined, more studies were conducted on toxic leadership and behavior between 2019 and 2020. The areas affected by toxic leadership behavior in the research were burnout level, organizational cynicism, organizational silence, organizational trust, psychological capital, organizational commitment, quitting, job satisfaction, individual performance, etc. When the 80 data in total were examined, it was concluded that most of the studies on toxic leadership dealt with organizational commitment behavior and that toxic behaviors were more effective on organizational commitment.

When we look at the results of the research, it is seen that toxic leadership behavior can be encountered in different institutions. In addition, toxic leadership behavior affects individuals in different ways. These effects, on the other hand, can be behaviors and consequences that are harmful to the functioning of institutions and whose results affect not only the individual but also the institution. The first suggestions to be made as a result of the research are as follows. This needs to be prevented before toxic leaders or employees are created. So how can we prevent this within the organization? Toxic leadership is not just a behavior, it is a psychological problem. If there is a suspicion of the existence of toxicity in the organization, psychological support can be given to the

employees on a monthly basis to prevent this. It is necessary to seek help from experts. If it is an individual who shows toxic behavior and works in organizations, it may be easier to control it and take precautions. However, it will be more difficult to control this situation if the leader or manager in the organization exhibits toxic behavior. Toxic leaders need validation, and the growth and spread of toxic behavior can be hindered if there are no validators in their organization.

It is aimed that this research will help future studies on toxic leadership behavior. In addition, it should be known that leaders are not always positive, guiding, goal-oriented and successful individuals, but there are also leaders and individuals who harm individuals and institutions. If we can better understand how toxic leadership behavior emerges, how it maintains its existence, and why it performs these behaviors, the functioning of organizations will be healthy.